

MÓDULO 9: INTERNACIONALIZACIÓN



12/11/2020

Módulo 9: INTERNACIONALIZACIÓN

OBJETIVO: Este módulo proporcionará a los empresarios competencias, metodologías y herramientas para ser apoyados en la comprensión de las oportunidades y los riesgos relacionados con la internacionalización de los procesos y las características del mercado objetivo con el fin de conocer y aplicar técnicas de comercio internacional

Módulo 9: INTERNACIONALIZACIÓN

MÓDULO 9: INTERNACIONALIZACIÓN



El contenido de este sitio web no refleja la opinión oficial de la Unión Europea. La responsabilidad por la información y las opiniones expresadas en el sitio web y las publicaciones recae enteramente en los autores.

1. FONDO

Nota: este módulo debe considerarse junto con el siguientes módulos: [Módulo 8 – Conectando con tu audiencia y haciendo crecer tus ventas](#).

La internacionalización de los negocios es una solución muy útil para las empresas que quieren descubrir nuevos mercados y afrontar nuevos retos. Es por ello que cada vez son más los emprendedores que optan por lanzarse a esta nueva aventura.

El formador debe ser capaz de guiar y apoyar al emprendedor en esta actividad de evaluación y validación, y este Módulo, desarrollado como parte del proyecto **BIC para PYME**, ayuda al emprendedor a desafiarlo al investigar y examinar temas importantes relacionados con el negocio, incluyendo.

Al final del módulo, el emprendedor desarrollará o fortalecerá las siguientes competencias / capacidades:

- Conciencia crítica de los conceptos y enfoques basados en la disciplina para comprender la complejidad de la gestión de una organización en el ámbito empresarial global
- Comprensión de cómo se pueden aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en situaciones prácticas de negocios internacionales

A través del desarrollo de estos contenidos:

1. Estrategia de mercado en mercados internacionales

Escenarios económicos internacionales, internacionalización de procesos internos (Marketing, RRHH, Finanzas, IT, etc.); análisis de mercados mundiales.

2. Diseño y plan de exportación

Qué es un plan de exportación, estrategias, objetivos y acciones para implementarlo. Implementación y control.

2. OBJETIVOS DEL MÓDULO (DIAGNÓSTICO DEL MÓDULO, HOJA DE RUTA Y ENTREGA)

2.1 Objetivos del módulo

En la Sección 4 se proporciona un desglose detallado del contenido del módulo. Sin embargo, los objetivos generales de este Módulo son proporcionar a los emprendedores competencias, metodologías y herramientas para apoyar a los emprendedores:

1. Comprender las oportunidades y los riesgos relacionados con la internacionalización de los procesos;
2. comprender las características del mercado objetivo;
3. Conocer y aplicar técnicas de comercio internacional.

2.2 Planificar el proceso de formación del módulo

2.2.1 Realizar una evaluación diagnóstica / encuesta de referencia

Para identificar los aspectos clave en torno a internacionalizarse, debe completar la herramienta de diagnóstico BIC for SME para emprendedores con su capacitador / entrenador / mentor. Esta herramienta de diagnóstico de BIC para PYME destacará las áreas de fortaleza y debilidad en términos de sus conocimientos y competencias en este tema y proporcionará una hoja de ruta en términos de las acciones que se emprenderán para mejorar el conocimiento y las competencias. Esta hoja de ruta está respaldada por un mapa conceptual visual (consulte la Sección 4), que proporciona una representación visual del módulo que resaltará las áreas clave a abordar.

Nota: La herramienta de diagnóstico BIC para PYME y el material de capacitación están diseñados para ser utilizados con el apoyo de un Entrenador / Coach / Mentor, pero también pueden ser utilizados por empresarios por su cuenta si así lo desean.

Alternativamente, o en apoyo de la herramienta de diagnóstico BIC for SME, puede utilizar una herramienta simple de análisis de problemas para diagnosticar desafíos o problemas relacionados con el negocio, tales como:

- **Diagrama de espina de pescado** - El diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa es un diagrama de causa y efecto que ayuda a los empresarios a rastrear las razones de las imperfecciones, variaciones, defectos o fallas. El diagrama se parece al esqueleto de un pez con el desafío o problema en su cabeza y las causas del problema / problemas relacionados que alimentan la columna vertebral. Una vez que se han identificado todas las causas que subyacen al

desafío, los empresarios pueden comenzar a buscar soluciones para garantizar que el problema no se convierta en uno recurrente.

- **Cinco porqués** - El objetivo principal de la técnica es determinar la causa raíz de un defecto o problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?". Cada respuesta forma la base de la siguiente pregunta. El "cinco" en el nombre deriva de una observación anecdótica sobre el número de iteraciones necesarias para resolver el problema.
- Etc.

2.2.2 Desarrollar una hoja de ruta de capacitación y un plan de acción

Después del Diagnóstico inicial o evaluación de línea de base, y con el fin de hacer efectiva la intervención de capacitación, su Capacitador / Mentor / Consultor puede:

1. Seleccione los elementos del módulo internacionalizarse que se cubrirán y establezca plazos para los mismos.
2. Establecer la secuencia de entrenamiento (Formadores para organizar los temas en función de la importancia (según la evaluación diagnóstica), el impacto, las interacciones, etc.).
3. Seleccionar la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de trabajo práctico, conferencias, material de lectura, ejercicios, etc., así como vincularlos con otros **módulos BIC relevantes para PYME**). Se anticipa que este módulo se proporcionará principalmente a través de lecciones frontales, utilizando análisis de casos y demostraciones para traer ejemplos concretos a la clase sobre el tema. Los entrenadores pueden usar diapositivas de PowerPoint, pizarra, video, etc., en su entrenamiento
4. Establecer el plan de acción y los hitos a alcanzar – KPI (ver Sección 5).
5. Determinar los resultados: evaluar el resultado obtenido (véase la Sección 5).

2.2.3 Entrega del módulo Internacionalizarse

La entrega del módulo debe tomar aproximadamente 13 horas (incluido el aprendizaje apoyado y (principalmente) independiente).

3. CONTENIDO DEL MÓDULO

3.1: Contenido del módulo

Este módulo analiza cuestiones clave en la internacionalización, que incluyen:

3.1.1: Estrategia de mercado en los mercados internacionales

- Escenarios económicos internacionales, internacionalización de procesos internos (Marketing, RRHH, Finanzas, IT, etc.);
- Análisis de mercados mundiales.

3.1.2: Diseño y plan de exportación

Qué es un plan de exportación, estrategias, objetivos y acciones para implementarlo. Implementación y control.

3.1.3: Riesgo de internacionalización de procesos

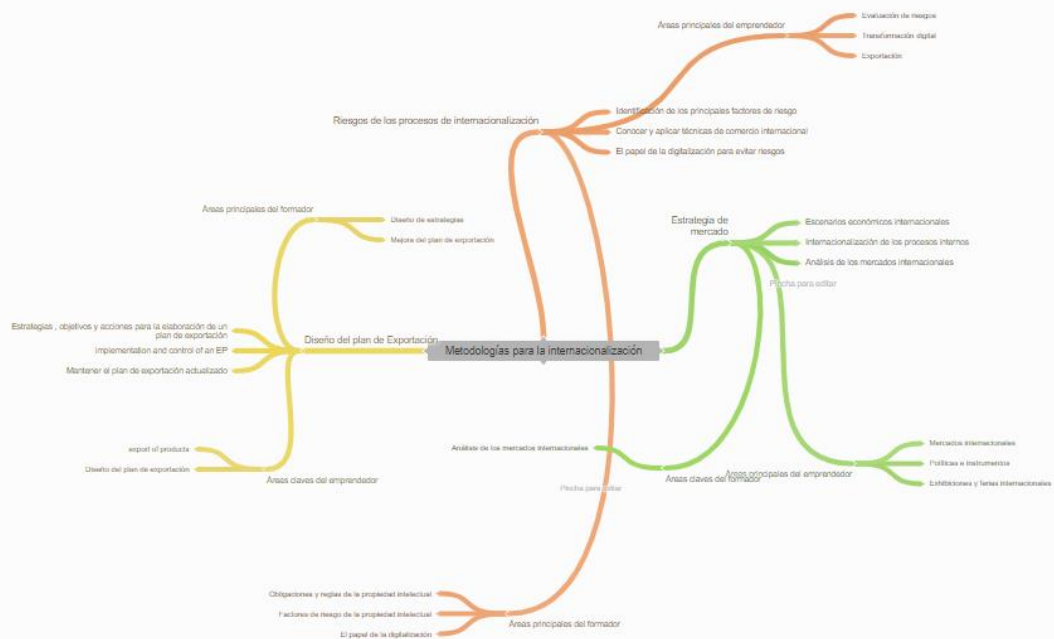
Si una empresa se arriesga y fracasa, su gente aprende de ese fracaso. La gestión de riesgos es importante en una organización porque sin ella, una empresa no puede definir sus objetivos para el futuro. La capacidad de gestionar el riesgo ayudará a las empresas a actuar con más confianza en las decisiones comerciales futuras.

Para gestionar los riesgos internacionales de su mercado de productos es necesario tener en cuenta la Transformación Digital. Las transformaciones digitales exitosas se centran en construir la intimidad del cliente para impulsar el compromiso. El compromiso digital del cliente se aborda de manera diferente a los proyectos digitales o de marketing tradicionales

A continuación, se proporciona una descripción general del contenido y también se puede encontrar en La herramienta de diagnóstico en la hoja de trabajo de la hoja de ruta.



Fig 9.1- Mapa conceptual -Metodología para la internacionalización.



3.1.1 Estrategia de mercado en los mercados internacionales

Pregunta:

¿Cómo es de importante para el desarrollo de mi negocio entrar en los mercados internacionales?

Respuesta:

Llevar su negocio internacional le permite la oportunidad de diversificar sus mercados, por lo que sus ingresos son más estables. Expandirse en el extranjero le permite salir de un mercado saturado. Expandirse en el extranjero les da acceso a nuevos clientes y en un mercado donde sus competidores no operan.

Pregunta:

¿Qué políticas o instrumentos de internacionalización de las empresas que ofrece su país son estratégicos para los negocios?

Respuesta:

Sí, hay numerosos ejemplos como:

- https://ec.europa.eu/chafea/agri/sites/chafea/files/overview_of_eu_instruments_02_march_2017_en.pdf
- <https://www.icex.es/icex/es/index.html> (España)

- https://www.extenda.es/quienes-somos/estrategia-de-internacionalizacion/?aclid=CiwKCAjw-ZCKBhBkEiwAM4qfFw91g7R80ZBaLymu8axzxGt9UgDMxbnGjXkGpEhRg-2cdzl-G3liRoC4IYQAxD_BwE (Andalucía)
- https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_es.htm
- https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/handbook_for_the_internationalization_of_european_smes_d2_2_2.pdf
- http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0018.01/DOC_1

Pregunta:

¿Existen ferias / exposiciones internacionales específicas que se ocupan de mis negocios que son estratégicas para el desarrollo de mi negocio emprendedor?

Respuesta:

Las ferias y exposiciones comerciales pueden ser una excelente manera de promocionar un negocio y los productos y servicios que ofrece. También son una excelente manera de establecer contactos con otros miembros de la industria y hacer crecer la base de clientes exponencialmente. Además, las ferias comerciales tienen otros aspectos que son bastante prometedores. Hemos discutido el más significativo de ellos a continuación. Uno de los principales objetivos de cualquier feria comercial es mostrar diversos negocios, bienes y servicios a los asistentes y otras partes interesadas. Para un espectáculo que está meticulosamente diseñado de una manera que es inherentemente atractivo completo con cabinas llamativas junto con un montón de otras atracciones, como regalos y artículos promocionales, se vuelve bastante simple dejar una impresión duradera en el cliente potencial durante mucho tiempo.

3.1.2 Diseño y plan de exportación

Pregunta:

¿Diseñar un Plan de Diseño de Exportación puede ayudar a la internacionalización de mi negocio?

Respuesta:

Un plan de diseño de exportación es una herramienta útil que permite a los empresarios saber cuál es su posición con respecto a los mercados externos. Sirve como herramienta para analizar previamente los riesgos que se puedan encontrar y para establecer un plan de contingencia específico al respecto. También

es útil para conocer más sobre los mercados finales y para preparar una estrategia de exportación, o para mejorar las relaciones con proveedores, agentes de ventas o entidades financieras.

Un plan de exportación no tiene una estructura predeterminada, ya que varía en función de los productos, servicios y características particulares de cada PYME (pequeña y mediana empresa). Un informe del Plan de Negocios de Exportación Internacional de ProMéxico afirma que, "un plan de negocios de exportación busca penetrar sistemáticamente un producto o servicio en el mercado internacional para maximizar la eficiencia y la rentabilidad".

Los planes de exportación exitosos deben incluir lo siguiente:

- **Descripción del negocio**

Es esencial incluir información detallada sobre la empresa. En particular, una descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para implementar el proyecto. Con Tu Negocio también aconseja definir las fortalezas y debilidades de la firma. También es necesario incluir objetivos a largo y corto plazo, cualquier plan de negocios de exportación anterior, la estrategia final de inserción en el mercado y la descripción del producto o servicio. Este último punto también debe incluir clasificaciones arancelarias, descripciones de consumidores y mercados, principales productos competitivos, tecnologías, normas de calidad, ajustes de productos, costos, precios e investigación y desarrollo de nuevos productos.

- **Análisis de mercado**

Todos los planes de exportación deben incluir el destino de exportación deseado y las principales características de ese mercado. Esto implica aspectos políticos, jurídicos, económicos, sociales y culturales. Según ProMéxico es importante incluir "una descripción de la industria en el mercado de exportación, análisis de la competencia, segmentación del mercado y barreras arancelarias".

- **Recursos humanos**

En la publicación de PromPerú "Preparando un Plan de Exportación", Paredes Bullón considera digno "incluir el capital humano disponible en la firma para el proyecto de exportación" además de toda la información relacionada con la experiencia y habilidades de comercio internacional y la estructura organizativa de la firma y de su departamento internacional. Además, es importante especificar si la firma tiene asesores de comercio internacional externo o alianzas estratégicas.

- **Fase Operativa**

Esta es una parte central del plan de exportación. Esta sección define la estrategia de penetración en el mercado hacia el mercado objetivo, compatible con los objetivos a largo plazo de la empresa. Debe indicar que la operación es factible desde un punto de vista administrativo, técnico, financiero y comercial. También debe incluir todo lo relacionado con los aspectos internacionales de la operación y producción.

Los elementos a tener en cuenta incluyen:

- Aspectos Internacionales:
 - Precio de exportación
 - Logística internacional
 - Requisitos formales para exportar/importar
 - Barreras arancelarias y no arancelarias
 - Contratos, formas de pago, negociaciones
 - Contenedores/envoltorios
 - Seguros
 - Anuncios
 - Distribución
 - Actividades de desarrollo de mercado
 - Contactos en el extranjero

Aspectos de producción:

- Materias primas
- Calidad y estándares
- Capacidad
- Instalaciones
- Localización
- Mano de obra
- Subcontratación
- Proveedores
- Tecnología
- Inventarios

Análisis del riesgo:

Un aspecto importante del plan de exportación es "identificar problemas potenciales que podrían tener un impacto negativo en el proyecto". También es necesario especificar los planes de contingencia para contrarrestar los mismos. Una de las formas más fáciles de mitigar los riesgos es establecer un seguro de crédito a la exportación para cubrir las ventas a crédito en el mercado internacional (exportaciones en

condiciones de crédito). Las empresas que prestan estos servicios señalan que, en general, los seguros protegen a los exportadores de los siguientes riesgos:

- Guerra, guerra civil, revolución u ocupación de un territorio por fuerzas extranjeras
- Expropiación o confiscación, requisita de mercancías
- Retraso en la transferencia de divisas por falta de esta última o de instrucciones gubernamentales
- Cancelación de permisos de exportación o importación
- Cancelación unilateral del contrato por parte del gobierno del importador

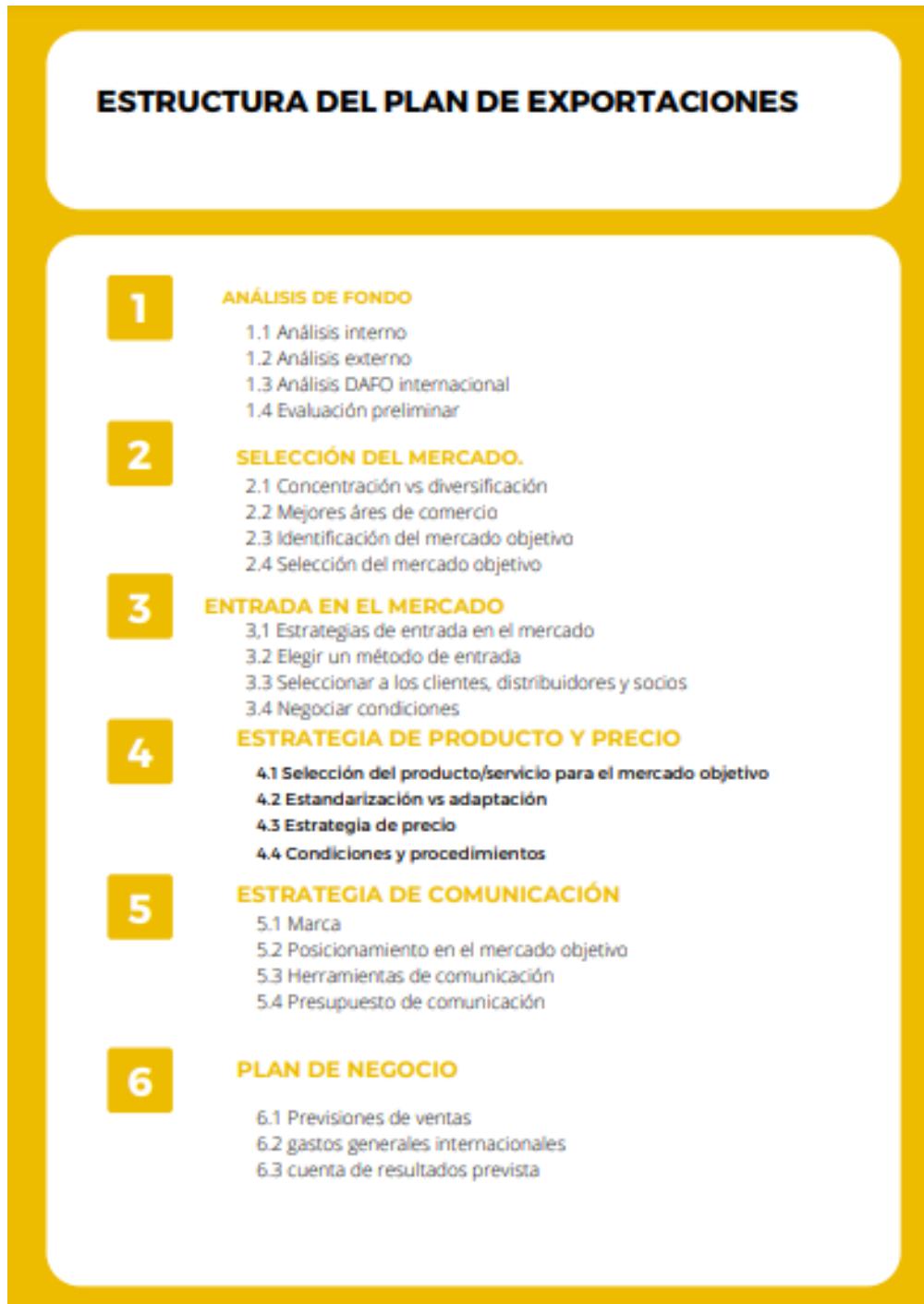
Los diferentes métodos de exportación o modos de entrada en el mercado internacional tienen diferentes niveles de riesgos, así como oportunidades o beneficios que incluyen: simple exportación, licencia o franquicia, empresa conjunta con otra empresa o una subsidiaria de propiedad total.

Elementos financieros

- Resumen de los costes asociados al modo de entrada seleccionado y financiación del mismo

Este es un resumen del plan de exportación. Su propósito es representar de manera concisa el estado actual de la empresa y los planes para la nueva operación. Debe incluir el perfil de la firma, una descripción precisa de su negocio, una explicación del producto o servicio ofrecido, las ventajas competitivas y los requisitos financieros. La creación de un plan de exportación adecuado no sólo ayudará a las PYME desde un punto de vista comercial, sino que permitirá la autoevaluación y generará una mayor participación y conocimiento de la operación. Al igual que con cualquier herramienta de gestión, el plan debe ser flexible y adaptable y debe revisarse a medida que avanza el negocio. A continuación, se proporciona un ejemplo de un esquema del Plan de Desarrollo de las Exportaciones de Global Negociador.

Fig 9.2 - Plan de Desarrollo de las Exportaciones de Global Negociador



Un plan de exportación es una herramienta clave para las pequeñas y medianas empresas (PYME) que deciden internacionalizarse porque:

- Los planes escritos ayudan a identificar claramente las fortalezas y debilidades de la empresa. Tener un plan de exportación hace que sea más fácil identificar cómo su empresa puede posicionarse mejor en el mercado internacional y los desafíos que enfrenta por delante.

- Son más fáciles de comunicar y compartir. Sus socios, inversores o cualquier otra persona involucrada en el éxito del negocio pueden necesitar una explicación detallada para comprender las razones detrás de su plan para internacionalizar la empresa. El plan de exportación mostrará claramente lo que hará la empresa, por qué y cómo.
- Son más fáciles de recordar por todos los encargados de la ejecución. Las indicaciones entregadas a quienes participan en el proceso de exportación se recibirán de manera más clara y directa si se entregan por escrito y de manera coherente y detallada. El plan de exportación será de gran ayuda en este sentido.
- Los planes escritos ayudan a visualizar y analizar las desviaciones y causas del plan. Una habilidad clave que todos los empresarios deben tener es ser capaces de detectar las causas de los problemas de la empresa. El uso de un plan de exportación proporcionará las herramientas necesarias para facilitar el desarrollo de esta habilidad.
- Asignan responsabilidades y permiten evaluar los resultados. Si las cosas no salen según lo planeado, es mucho más fácil determinar las responsabilidades si estas fueron asignadas previamente. Incluso si la empresa está operando correctamente, tendrá suficiente información para comprender por qué se hicieron las cosas y fortalecer las prácticas exitosas.
- Son esenciales para buscar financiación. No importa cuán buenas sean sus ideas, nadie va a firmar un cheque en blanco: los financieros quieren saber los detalles de lo que va a suceder con su dinero para garantizar una transacción segura. Un plan de exportación proporciona a su empresa previsibilidad y confianza.
- Ofrecen una comprensión clara de lo que se requiere del personal y garantizan el compromiso con la decisión y el proceso de exportación. La decisión de exportar puede generar incertidumbre para muchos empleados, incluso miedo, ya que sintieron cambios poco claros en la empresa. Un plan de exportación puede proporcionar certeza y facilidad, e involucrar a los empleados en los desafíos futuros.
- Ayudan a los clientes a visualizar la estrategia, las ventajas y el compromiso de la empresa en el mercado. Si tus ventajas competitivas son claras, tus clientes también entenderán los beneficios y querrán formar parte de ellos.

Pregunta:

¿Puedo crear un plan de diseño de exportación?

Respuesta:

10 pasos para el plan de exportación perfecto:

- **Revise su potencial de exportación:**

Debe tomarse un tiempo para considerar las realidades de la exportación y sus implicaciones para todos los aspectos de su negocio, y para estar al tanto de cualquier asistencia que pueda necesitar. Encontrará mucha información útil en las páginas de países y sectores del sitio UKTI. Si aún no lo ha hecho, comience leyendo los consejos del UKTI para exportadores primerizos.

<https://www.growthbusiness.co.uk/ukti-launches-support-package-for-first-time-exporters-2485046/> y <https://www.enterprise-ireland.com/en/export-assistance/>.

- **Investiga y prepárate para visitar el mercado.**

La investigación de los mercados es esencial para ayudar a reducir el riesgo y mejorar las posibilidades de éxito. Esto suele ser una combinación de investigación de escritorio y de campo. Cada negocio y cada mercado es único.

- **Explore las rutas de entrada al mercado.**

Elegir una presencia de ventas en un mercado extranjero puede ser bastante complejo. Hay varias opciones:

- ✓ Agente, distribuidor, internet, licencia o franquicia
- ✓ Ventas directas al por menor, ventas directas de empresa a empresa, empresa conjunta, filial o a través de contactos del Reino Unido

Sin embargo, la idoneidad de cada uno dependerá de su empresa y productos. UKTI, a través de su oferta de capacitación Passport to Export y sus expertos en embajadas y consulados en el extranjero, puede ayudarlo a reducir las opciones. Puede ayudarlo con la inteligencia de mercado en su ruta preferida, establecer si necesita una operación de ventas directas o establecer si un agente o distribuidor es más efectivo.

- **Infórmese sobre la venta y comercialización de su producto en el extranjero.**

Es importante considerar cómo comercializar y vender su producto en el extranjero. Hay una serie de elementos que componen la mezcla de marketing para garantizar la competitividad, incluida la singularidad del producto, el precio, la ubicación y el canal de distribución. UKTI y sus equipos en el extranjero pueden ayudarlo a adaptar su enfoque a las condiciones locales y encontrar respuestas a las preguntas que tendrá. La capacitación de Passport to Export también revisa este tema con cierto detalle con la oportunidad de intercambiar experiencias con otros participantes.

- **Piensa en los desafíos culturales y lingüísticos.**

- **Prepárese para administrar las finanzas, los pagos y el riesgo**

La gestión del riesgo internacional es una parte importante de la exportación. Hay varias categorías de riesgo a tener en cuenta. Algunos de los más importantes son:

- ✓ Comercial: Falta de pago, insolvencia, disputas contractuales, pago atrasado, DPI, marca, reputación
- ✓ Política: cambio de gobierno, guerra, disturbios, terrorismo, etc., disputas fronterizas, cambios en las leyes
- ✓ País: Tipo de cambio, alta inflación

- **Prepárese para proteger su propiedad intelectual.**

Proteger su propiedad intelectual puede ser la diferencia entre el éxito comercial y el fracaso. La Oficina de Propiedad Intelectual ofrece apoyo y asesoramiento sobre las cuatro formas principales: patentes, marcas, diseños y derechos de autor.

- **Prepárese para cumplir con sus pedidos y obtener su documentación correcta**

Debe considerar las implicaciones de vender a largas distancias. El tipo de bienes que exporta, el nivel de demanda y el tipo de costos involucrados pueden dictar sus opciones de distribución.

- **Elegir un método de distribución**

- ✓ Considere a sus competidores.
- ✓ Examinar los costos y beneficios.
- ✓ Clasifica tus opciones.
- ✓ Tener un plan de crecimiento.

Pregunta:

¿Cómo exporto mis productos?

Respuesta

Para iniciar el negocio de exportación, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Establecer una Organización.
- Abrir una cuenta bancaria.
- Obtención del número de cuenta de permanente (PAN)
- Obtención del número de código de importer-exporter (IEC).
- Registro cum certificado de miembro (RCMC)
- Selección del producto.

- Selección de Mercados.

3.1.3 Riesgo de internacionalización de procesos

Pregunta:

¿Cómo de importante es diseñar una evaluación de riesgos para el desarrollo de un negocio?

Respuesta:

Si una empresa se arriesga y fracasa, su gente aprende de ese fracaso, enseña Slaggert. La gestión de riesgos es importante en una organización porque sin ella, una empresa no puede definir sus objetivos para el futuro. La capacidad de gestionar el riesgo ayudará a las empresas a actuar con más confianza en las decisiones comerciales futuras

Pregunta:

¿Para gestionar los riesgos internacionales de su mercado de productos necesita acercarse a una Transformación Digital?

Respuesta

Las transformaciones digitales exitosas se centran en la construcción de la intimidad del cliente para impulsar el compromiso. El compromiso digital del cliente se aborda de manera diferente a los proyectos digitales o de marketing tradicionales. Incluyen tres características:

- La tecnología digital se basa en la experiencia del cliente front-end, a diferencia de las iniciativas de marketing del pasado que estaban más centradas en la automatización del marketing de back-office y la gestión de relaciones con el cliente (CRM).
- Las tecnologías y técnicas no se pueden comprar como un paquete integrado. En cambio, hay conjuntos de aplicaciones y herramientas de plataforma emergentes que crean valor al habilitar un ecosistema digital que automatiza la experiencia del cliente a través de redes sociales, datos, nube y dispositivos móviles.
- Exposición a nuevas oportunidades de crecimiento, no agregando características digitales a los productos existentes, sino cambiando de dirección y considerando cómo los productos y servicios se adaptan al cliente digital.

3.2 Materiales útiles y plantillas para el emprendedor

A continuación, se proporcionan enlaces a **materiales y lecturas:**

Temas /	Enlaces útiles
<ul style="list-style-type: none"> Programas de financiación de la UE 	<ul style="list-style-type: none"> https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_en.htm
<ul style="list-style-type: none"> Manual para pymes de internacionalización 	<ul style="list-style-type: none"> https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/eu_initiatives/handbook_for_the_internationalization_of_european_smes_d2_2_2.pdf
<ul style="list-style-type: none"> Ferias internacionales para empresas 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.tradefairdates.com/Business-Trade-Fairs-Exhibitions-Y71-S1.html
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.trade.gov/develop-export-plan
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de estrategia de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> https://www.intracen.org/itc/policy/export-strategy-design/

Bibliografía

<i>Referencias a fuentes de información utilizadas.</i>	
1.	Fonte: http://een.ec.europa.eu/about/about
2.	https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2010/04/check-up-aziende-mercati-internazionali.shtml?uuid=957751e4-5126-11df-95dd-47b0345b4152
3.	"L'internazionalizzazione d'impresa" por Massimo Manelli
4.	Gestión de exportaciones. Manuale di internazionalizzazione d'impresa por Joe Santangelo

Términos claves

Términos claves	
<i>Términos más importantes, específicos para el tema.</i>	
APAC	Designación geográfica para Asia Pacífico, para el sudeste asiático.
ATR	(CERTIFICADO DE LIBRE PRÁCTICA) Un documento ATR permite que las mercancías se beneficien de preferencias arancelarias sobre importaciones y exportaciones entre países. Puede encontrar información completa sobre los ATR en el Aviso de Aduanas 812

<p>CONOCIMIENTO DE ATERRIZAJE</p>	<p>Conocimiento de embarque. Un conocimiento de embarque es un documento legal entre el remitente de las mercancías y el mensajero que especifica el tipo, la cantidad y el destino de las mercancías transportadas. El conocimiento de embarque también sirve como recibo de envío cuando las mercancías se entregan al destino predeterminado.</p>
<p>BRETTON WOODS</p>	<p>Política de carga. Un conocimiento de embarque es un documento legal entre el agente de carga y el mensajero que especifica el tipo, la cantidad y el destino de las mercancías transportadas. El conocimiento de embarque también sirve como recibo de envío cuando las mercancías se entregan en el destino especificado.</p>
<p>BRICS</p>	<p>BRIC es un acrónimo utilizado para definir conjuntamente a las naciones en desarrollo: Brasil, Rusia, India y China, países que se cree que son los futuros proveedores dominantes de bienes manufacturados, servicios y materias primas para 2050. China e India se convertirán en los principales proveedores mundiales de bienes manufacturados y servicios, respectivamente, mientras que Brasil y Rusia se volverán igualmente dominantes como proveedores de materias primas. A partir de 2010, Sudáfrica se unió al grupo, que ahora se llama BRICS. El término que se originó en el anterior BRIC, más tarde BRICS, ahora incluye la adición de Turquía, de ahí el acrónimo BRICST.</p>
<p>INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (BI)</p>	<p>El Business Intelligence (BI) incluye el conjunto de estrategias, procesos, aplicaciones, datos, tecnologías y arquitecturas técnicas utilizadas por las empresas para apoyar la recopilación, análisis de datos, presentación y difusión de información empresarial.</p>
<p>PLAN DE NEGOCIOS</p>	<p>El plan de negocios o plan de negocios, cuyo "corazón" está representado por el plan de marketing, no es más que un documento escrito, posiblemente apoyado por herramientas de software (como se ejemplifica en los capítulos de esta primera parte que describen modelos de apoyo a la decisión), en el que se analiza el contexto de mercado y competitivo, se indican los objetivos, se explica y estima explícitamente la lógica estratégica y operativa de las diversas fases de trabajo, cuantificándolos, el mercado y los resultados económico-financieros esperados en un periodo de tiempo de al menos unos pocos años.</p>

CONVOCATORIA DE MANIFESTACIÓN DE INTERÉS (CEI)	Convocatoria de manifestaciones de interés
CONVOCATORIA DE PROPUESTAS	Solicitud de propuestas. A diferencia de la convocatoria de licitación, a través de una convocatoria de propuestas las instituciones inician un proceso de selección y pueden seleccionar varios proyectos relevantes en un campo específico y, en ciertos países, ofrecerles una subvención. Esta subvención cubre solo una parte de los costes subvencionables
LICITACIÓN	Convocatoria de concurso. "Las licitaciones son procedimientos aplicados para generar ofertas de empresas competidoras para contratos de obras, suministros o servicios en la contratación pública". Las instituciones publican licitaciones cuando tienen que seleccionar un proveedor de servicios para una misión específica. El proveedor seleccionado recibirá una tarifa correspondiente al monto de la misión, incluido un margen de ganancia
CCG	Del Consejo Inglés de Cooperación del Golfo (CCG) es una organización política que incluye a los países de un área geográfica específica: Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.
TOMA DE DECISIONES –	<p>La toma de decisiones significa la capacidad de tomar decisiones de manera consciente, sopesando las diversas soluciones y consecuencias de nuestras elecciones. En resumen, es el proceso de pensamiento de seleccionar una opción lógica de las opciones disponibles.</p> <p>Cuando tenemos que tomar una decisión, debemos considerar los lados positivos y negativos de cada opción y sopesar todas las alternativas. Para un proceso de toma de decisiones efectivo también debemos ser capaces de predecir el resultado de cada opción. En base a todos estos factores, podremos determinar qué opción es la mejor para una situación particular.</p>
RED ENTERPRISE EUROPE	La red Enterprise Europe ayuda a las empresas a innovar y crecer a escala internacional. Es la red de apoyo más grande del mundo para pequeñas y medianas empresas (PYME) con ambiciones internacionales. La red está activa en más de 60 países de todo el

	<p>mundo. Reúne a 3.000 expertos de más de 600 organizaciones miembros, todos reconocidos por su excelencia en el apoyo empresarial.</p>
<p>INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA – IED</p>	<p>Inversiones Extranjeras Directas. Las inversiones extranjeras directas son inversiones realizadas por una empresa o persona en un país con intereses comerciales en otro país, en forma de transacciones comerciales o adquisición de activos comerciales en otro país, como la propiedad o el control de los intereses en una empresa extranjera. Las inversiones extranjeras directas se distinguen de las inversiones de cartera en las que un inversor simplemente compra acciones de empresas con sede en el extranjero. La característica clave de la inversión extranjera directa es que es una inversión realizada que establece un control efectivo o al menos una influencia sustancial en el proceso de toma de decisiones de una empresa extranjera.</p>
<p>FREIGHT</p>	<p>costo de transporte. Tasa pagada por el transporte de mercancías por vía aérea, terrestre o marítima. Un término coloquial para la tarifa de transporte. Las mercancías pueden transportarse por adelantado o por cobrar: si el flete es pagado por el remitente (según los términos C&F y CIF), las mercancías siguen siendo propiedad del remitente hasta que el destinatario tome la entrega a su llegada a destino y el pago de la factura del remitente. Si el transporte es pagado por el consignatario (según los términos FOB), las mercancías pasan a ser propiedad del destinatario cuando se entregan al mensajero contra un conocimiento de embarque.</p>
<p>GAFTA</p>	<p>Del Gran Área árabe de libre comercio inglesa - Área de libre comercio árabe ampliada. No debe confundirse con GAFTA - Asociación de Comercio de Granos y Piensos. A la GAFTA asisten todos los Estados del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG véase) y está controlado y gestionado por el Consejo Económico y Social (CES) de la Liga Árabe.</p>
<p>ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO – GATT</p>	<p>Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio - GATT - El acuerdo se formó poco después del final de la Segunda Guerra Mundial. El GATT fue un tratado comercial aplicado para promover la recuperación económica. El objetivo principal del GATT era aumentar el comercio internacional mediante la eliminación o</p>

	<p>reducción de diversos aranceles, contingentes y subvenciones, manteniendo al mismo tiempo importantes reglamentaciones. El GATT se convirtió en ley el 1 de enero de 1948, una vez que fue firmado por 23 países. El GATT se refinó durante décadas y finalmente llevó a los 123 países a crear la Organización Mundial del Comercio (generalmente conocida como la OMC - Organización Mundial del Comercio) el 1 de enero de 1995.</p>
GLOBALIZACIÓN	<p>el movimiento mundial hacia la integración económica, financiera, comercial y de comunicaciones.</p> <p>La globalización implica abrir las perspectivas locales y nacionalistas a una perspectiva más amplia de un mundo interconectado e interdependiente con la libre transferencia de capital, bienes y servicios a través de las fronteras nacionales. Sin embargo, no incluye la libre circulación de la mano de obra y, como sugieren algunos economistas, puede dañar a las economías más pequeñas o frágiles si se aplica indiscriminadamente. Bibliografía²</p>
EMPRESA CONJUNTA	<p>Nueva empresa formada para lograr objetivos específicos de una asociación como un acuerdo temporal entre dos o más empresas. Las EP son ventajosas como mecanismo de reducción de riesgos para penetrar en nuevos mercados y aunar recursos para grandes proyectos. Sin embargo, presentan problemas únicos en la propiedad del capital, el control operativo y la distribución de ganancias (o pérdidas). La investigación indica que dos de cada cinco acuerdos de JV duran menos de cuatro años y se disuelven enconadamente. Bibliografía³</p>
CARTA DE CRÉDITO	<p>COMPRA DE CRÉDITO - Una carta de crédito es una promesa del banco del comprador al banco del vendedor / exportador de que el banco honrará la factura presentada por el exportador en la fecha de vencimiento y realizará el pago, siempre que el vendedor / exportador haya cumplido con todos los requisitos y condiciones establecidos por el importador en la carta de crédito anterior o la orden de compra del comprador y haya presentado evidencia documental para demostrar el cumplimiento, junto con la documentación de envío necesaria.</p>

ACUERDO DE LICENCIA	ACUERDO DE LICENCIA - Un acuerdo de licencia se refiere a un acuerdo escrito celebrado por el propietario contractual de una propiedad o negocio que autoriza a otro a usar esa propiedad o a participar en una actividad en relación con esa propiedad. La propiedad involucrada en un acuerdo de licencia puede ser propiedad real, personal o intelectual.
MERCADO ÚNICO DE LA UE	MERCADO ÚNICO DE LA UE El mercado único europeo permite la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas sin fronteras interiores. En la definición de la UE, "El mercado único se refiere a la UE como un territorio sin fronteras interiores u otros obstáculos reglamentarios a la libre circulación de bienes y servicios. Un mercado único que funcione estimula la competencia y el comercio, mejora la eficiencia, aumenta la calidad y ayuda a reducir los precios. El mercado único europeo es uno de los mayores logros de la UE. Ha impulsado el crecimiento económico y simplificado la vida cotidiana de las empresas y los consumidores europeos".
PROCEDIMIENTO ABIERTO	PROCEDIMIENTO ABIERTO - En un procedimiento abierto, cualquier empresa puede presentar una oferta. El plazo mínimo para la presentación de ofertas es de 35 días a partir de la fecha de publicación del anuncio de licitación. Si un aviso ha sido publicado previamente, este plazo puede reducirse a 15 días.
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)	PEQUEÑAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS (PYME) - La abreviatura PMI (o PYME en inglés) se utiliza principalmente en la Unión Europea y en organizaciones internacionales como el Banco Mundial, las Naciones Unidas y la OMC. En otros países se utiliza la abreviatura SMB, "Pequeña o Mediana Empresa". Las pequeñas y medianas empresas (PYME) se definen en la Recomendación 2003/361 de la UE. Los principales factores que determinan si una empresa es una PYME son: 1. número de miembros del personal 2. volumen de negocios o total del balance.
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO	La Organización Mundial del Comercio es la única organización internacional que se ocupa de las reglas del comercio mundial entre las naciones. La OMC se basa en los acuerdos de la OMC firmados por la mayoría de las naciones comerciales del mundo; su función

	<p>principal es ayudar a los productores de bienes y servicios, exportadores e importadores a proteger y gestionar mejor sus negocios.</p> <p>La OMC es esencialmente una entidad mediadora que ayuda con las normas del comercio internacional entre las naciones; sin embargo, la OMC se ha convertido en una fuerza impulsora del establecimiento de la globalización y ha tenido efectos tanto positivos como potencialmente negativos en el mundo. Los esfuerzos de la OMC han aumentado positivamente la expansión del comercio a nivel mundial, pero como efecto secundario ha tenido un impacto negativo en las comunidades locales y los derechos humanos.</p>
RIESGO DE IMPAGO	También llamado riesgo de insolvencia, es el riesgo de que el deudor no cumpla, ni siquiera parcialmente, con sus obligaciones de devolver el principal o de pagar intereses a su acreedor. También conocida como la "probabilidad de incumplimiento" (PD, o tasa de incumplimiento).
RIESGO SOBERANO	Riesgo de suspensión del pago de un préstamo por parte de prestatarios extranjeros (aquellos que toman un préstamo) debido a la interferencia de un gobierno soberano extranjero. El término también se refiere al riesgo de incumplimiento (ver) de un gobierno extranjero en un préstamo emitido (o garantizado) por el mismo gobierno. También se llama riesgo país.

Casos prácticos / Buenas prácticas / Ejercicios

1. **Porters Diamond** (Diamante de Porter)

El Porter Diamond, propiamente conocido como la Teoría del Diamante Porter de la Ventaja Nacional, es un modelo que está diseñado para ayudar a comprender la ventaja competitiva que poseen las naciones o grupos debido a ciertos factores disponibles para ellos, y para explicar cómo los gobiernos pueden actuar como catalizadores para mejorar la posición de un país en un entorno económico globalmente competitivo. El modelo fue creado por Michael Porter, una autoridad de reconocimiento en estrategia corporativa y competencia económica, y fundador del Instituto de Estrategia y Competitividad de la Escuela de Negocios de Harvard. Es una teoría económica proactiva, en lugar de una que simplemente cuantifica las ventajas competitivas que un país o región puede tener. El diamante de Porter también se conoce como "Diamante de Porter" o el "Modelo de diamante".

2. CAGE framework

El Marco CAGE identifica las diferencias culturales, administrativas, geográficas y económicas entre los diversos países que las empresas deben considerar al trabajar y elaborar estrategias internacionales. El marco también se puede utilizar para comprender los patrones de capital, el comercio, el flujo de personas y la información que funcionan como factores cruciales para la organización. El Marco CAGE fue desarrollado por Pankaj Ghemawat, reconocido profesor de Estrategia Global en la Universidad de Navarra- IESE Business School en Barcelona, España.

3. Modes of entry (Modelos de entrada)

Cuando las empresas crecen con éxito dentro de sus mercados nacionales, intentan expandir sus negocios a los mercados internacionales, en un intento de replicar su éxito en los mercados extranjeros. Su negocio puede optar por diferentes modos de entrada en los negocios internacionales en función del tamaño de su negocio, sus estrategias de expansión, el tamaño potencial, la demanda de su mercado internacional elegido, el entorno económico y empresarial de la nación extranjera, etc.

- <https://www.youtube.com/watch?v=2DwbTHQAniw>
- <https://opentoexport.com/blog/exporter-case-study-one-eight/>
- https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705814019341/pdf?md5=b859cf446b1db1442dd3d429b84eb896&pid=1-s2.0-S1877705814019341-main.pdf&_valck=1
- <https://www.tradeforum.org/Case-Study-2-Camerouns-Coffee-Sector-Export-Strategy/>
- https://www.icmrindia.org/casestudies/Case_Studies_Concept_Wise.asp?cat=International%20busine

ss

4. HOJA DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN

Una vez completada la evaluación de diagnóstico y habiendo identificado los temas clave de preocupación o las brechas de conocimiento en términos de apoyo a un negocio, el formador habrá podido establecer una Hoja de Ruta de Capacitación sobre temas específicos relacionados con la Generación de Ideas, la Creación de un Negocio y el Desarrollo de un Plan de Negocios.

Como se describe en la Sección 2.2.2, la hoja de ruta de lluvia (ruta de aprendizaje) es una secuencia estructurada de actividades de capacitación propuestas para enseñar un tema. Si bien debe ser exhaustivo, también debe ser práctico, con el fin de organizar el aprendizaje a lo largo de una serie de sesiones. Se asegurará de que los formadores no omitan contenido crucial por falta de tiempo y que los empresarios logren fluidez en los elementos clave del tema. Los pasos clave son:

1. Establecer los objetivos derivados del **BIC para** la comprobación de las necesidades de diagnóstico de las PYME (ver Sección 2)
2. Establecer la Hoja de ruta y el plan de acción eligiendo los elementos del módulo que deben cubrirse y los plazos (véase la sección 2)
3. Seleccionar pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.) (ver Sección 2)
4. Establecer secuencia: Formadores para organizar temas en función de la importancia (según la evaluación diagnóstica), impacto, interacciones, etc. (véase la sección 2)
5. Confirmar el plan de acción y los hitos - KPI
6. Producto: evaluar el resultado obtenido

Habiendo entendido y demostrado al empresario cómo utilizar las diversas herramientas contenidas en el Módulo (pasos 1 – 4 anteriores), el Formador debe confirmar un conjunto de elementos de acción que incluyen una línea que indica: qué se debe hacer, por quién, cuándo y cómo. A continuación se proporcionan ejemplos:

4.1 Plan de acción

Qué	Quién	Cuando	Cómo
<ul style="list-style-type: none">Definir los principales mercados y escenarios internacionales	Promotor	2 semanas	Discutir con el entrenador
<ul style="list-style-type: none">Apoyar en la definición y diseño de un plan de exportación	Promotor	6-8 semanas	Discutir con el entrenador
<ul style="list-style-type: none">Conocer las principales oportunidades en materia de políticas e instrumentos para invertir en el exterior	Promotor	6-8 semanas	Discutir con el entrenador

Dicho plan de acción se proporcionará como un "take away" para el empresario en forma de folleto / infografía, proporcionándole así una guía práctica sobre las tareas que deben completarse.

5.2 Contramedidas

No todos los elementos de acción progresarán según lo planeado. Por lo tanto, es importante que considere algunas posibles contramedidas como:

1. Incapacidad para obtener información clave sobre el mercado de interés (buscar el apoyo de los organismos nacionales de exportación (por ejemplo, la Asociación irlandesa de exportadores)
2. Falta de satisfacción en cuanto a si el plan de exportación es lo suficientemente amplio (contratar a un exportador establecido para que lo revise o realice un curso de capacitación)
3. Dificultad para identificar oportunidades de exportación (participar en ferias comerciales o misiones comerciales)

5. SEGUIMIENTO Y SALIDAS

Es importante que el Formador / Mentor / Consultor midalosresultados obtenidos en relación con la evaluación de diagnóstico original, lahoja deruta y el plan de acción. Por ejemplo:

Tarea / Objetivo	Resultado (Fecha)
Póngase en contacto con líderes de opinión clave	Que hacer
Establecer el valor global del mercado	Hecho
Establecer el panorama competitivo	Hecho
Desarrollar un producto mínimo viable	Trabajos en curso

6. APÉNDICES

- APÉNDICE 1: Ejemplo de un plan de exportación:

<https://www.slideshare.net/nietoana/export-plan-28810031>

- APÉNDICE 2: plantilla de plan de exportación

<https://www.trade.gov/sample-export-plan>

https://www.foes.es/esp/Servicios/Internacionalizacion/PLAN_DE_EXPORTACION/dir_640_1.htm